

# KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

USULAN PENELITIAN

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi



Oleh:

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL 'VETERAN'  
JAWA TIMUR  
2012

## USULAN PENELITIAN

# KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

yang diajukan :

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

Telah disetujui untuk diseminarkan oleh

Pembimbing Utama

Drs. Ec. H. Muslimin,MSi

Tanggal : .....

Mengetahui  
Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. Sri Trisnaningsih, SE, MSi  
NIP. 196509291992032001

ARTIKEL

KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR  
DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF  
BALANCE SCORECARD

Yang diajukan

Emma Yandri Patriasari  
0413010091/FE/AK

Pembimbing Utama

Dr. Sri Trisnaningsih, MSi

Tanggal : .....

KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI  
UKUR MELALUI PERSPEKTIF  
BALANCE SCORECARD

SKRIPSI



Oleh:

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL 'VETERAN'  
JAWA TIMUR  
2012

# KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

## SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akutansi



Oleh:

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL 'VETERAN'  
JAWA TIMUR  
2012

KINERJA MANAJERIAL PT.TELKOM SURABAYA  
TIMUR DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF  
BALANCE SCORECARD

Yang diajukan

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

Disetujui Untuk Ujian Lisan oleh

Pembimbing Utama

Drs. Ec. H. Muslimin,MSi

Tanggal :.....

Mengetahui  
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Drs. Ec. H. R. A. Suwaedi, MS  
NIP.196003301986031003

USULAN PENELITIAN

KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI  
UKUR MELALUI PERSPEKTIF  
BALANCE SCORECARD

Yang diajukan

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/AK

Telah Diseminarkan Dan Disetujui untuk Menyusun Skripsi Oleh:

Pembimbing Utama

Drs. Ec. H. Muslimin,MSi

Tanggal :.....

Mengetahui  
Ketua Progam Studi Akuntansi

Dr. Sri Trisnaningsih, MSi  
NIP. 196509291992032001

SKRIPSI

KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI  
UKUR MELALUI PERSPEKTIF  
BALANCE SCORECARD

Disusun oleh:

Erika Ayu D.P  
0813010041/FE/A

Telah Dipertahankan Dihadapan  
Dan Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi Progdik Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “VETERAN” Jawa Timur  
pada tanggal 15 Mei 2012.

Pembimbing  
Pembimbing Utama

Tim Penguji  
Ketua

Drs. Ec. H. Muslimin,MSi

Dra.Ec.Siti SundariMSi  
Sekretaris

Drs. Ec. H. Muslimin,MSi  
Anggota

Dra.Ec. Anik Yuliati.MAKs

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Jawa Timur

Dr. Dhani Ichsanudin Nur. SE,MM.  
NIP. 030 202 389



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT, atas rahmat dan berkah-Nya yang diberikan kepada penyusun sehingga skripsi yang berjudul “Kinerja Pt.Telkom Surabaya Timur Di Ukur Melalui Perspektif Balance Scorecard”.

Penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat penyelesaian Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberi bimbingan, petunjuk serta bantuan baik spirituil maupun materiil, khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Sudarto, MP selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur. SE, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr, Sri Trisnarningsih, MSi. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Drs. Ec. H. Muslimin,MSi selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan skripsi sehingga peneliti bisa merampungkan tugas skripsinya

5. Para Dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
6. Kepada kedua orangtuaku Beserta adik dan kakak tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril atau material.
7. Berbagai pihak yang turut membantu dan menyediakan waktunya demi terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat berharap saran dan kritik membangun dari pembaca dan pihak lain.

Akhir kata, Peneliti berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Salam hormat,

Surabaya, Juni 2012

Peneliti

# KINERJA PT.TELKOM SURABAYA TIMUR DI UKUR MELALUI PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

Erika Ayu D.P

## Abstraksi

PT.TELKOM Surabaya Timur adalah perusahaan milik BUMN yang semakin berkembang, setiap perusahaan tidak pernah terhindar dari yang namanya pencapaian hasil kerja, hasil kerja inilah yang memberikan suatu penilaian apakah suatu perusahaan itu mendapatkan keuntungan atau tidak. Pencapaian hasil kerja yang ditargetkan merupakan suatu keberhasilan dalam perusahaannya, maka dari itu PT.TELKOM Surabaya Timur selalu menerapkan metode-metode penilaian kinerja seseorang itu diperlukan supaya setiap hasil kerja seseorang mencapai target, Metode penilaian kinerja yang dipakai oleh PT.TELKOM itu sendiri adalah Balanced Scorecard (Kartu Berimbang). Pada saat ini PT. Telkom Surabaya Timur menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard, dimana terdapat empat perspektif yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek Inovasi dan pembelajaran. Dimana keempat perspektif tersebut memiliki strategic objective yang saling berhubungan dan membentuk hubungan sebab-akibat (strategy map). Namun strategi perusahaan yang telah terbangun dengan baik tersebut tidak sampai pada tingkat unit. Hal ini menyebabkan strategi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik karena pelaksana dari strategi perusahaan adalah unit-unit yang dimiliki perusahaan tersebut. Selain itu, permasalahan yang terdapat pada PT.TELKOM Surabaya Timur adalah kurang mendalamnya penelusuran untuk menyelesaikan masalah

Populasi dalam penelitian ini adalah PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur. Data yang dipergunakan adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan. Sedangkan Analisis yang digunakan adalah kualitatif

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan 1.Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu Current Ratio, ROI, ROE, debt equity diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. 2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. 3. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. 4. Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup,meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

Keywords: Kinerja Manajerial, Balance Scorecard

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
DAFTAR LAMPIRAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vi

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.1.1. Perbedaan Penelitian .....	12
2.2. Landasan Teori .....	12
2.2.1. Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard .....	12
2.2.2. Balance Scorecard .....	15
2.2.2.1. Konsep Balance Scorecard .....	16
2.2.2.2. Keunggulan Balance Scorecard .....	17
2.2.3. Perspektif Balance Scorecard .....	18
2.2.3.1. Balance Scorecard Sebagai sistem Manajemen Strategis .....	23
2.2.3.2. Alasan perusahaan Menerapkan Balance scorecard .....	25

### BAB III METODE PENELITIAN .

3.1 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel .....	26
--	----

3.1.1. Definisi Operasional.....	26
3.1.2. Pengukuran Variabel.....	26
3.2. Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.3.1. Jenis data .....	31
3.3.2. Sumber Data .....	31
3.3.3. Pengumpulan Data .....	31
3.4. Teknik Analisis .....	32

#### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	34
4.1.1. Sejarah Singkat Pt.Telkom Kandatel Surabaya Timur	34
4.1.2. Etika Bisnis PT.Telkom Indonesia .....	37
4.1.3. Tujuan dan Inisiatif PT.Telkom Indonesia.....	38
4.2. Perkembangan SDM PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur	40
4.3. Analisis data .....	41
4.3.1. Mengukur Masing-Masing Kinerja Perspektif .....	41
4.3.1.1. Kinerja Perspektif Keuangan.....	41
4.3.1.2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan.....	42
4.3.1.3. Mengukur Kinerja Perspektif bisnis Internal.	43
4.3.1.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	44
4.4. Pembahasan.....	45
4.4.1. Perspektif Kinerja Keuangan.....	45
4.4.2. Perspektif Pelanggan .....	47
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	49
4.4.4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran .....	50
4.5. Perbedaan Hasil Penelitian Dengan Penelitian Terdahulu...	45
4.6. Keterbatasan Penelitian.....	57

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....	58
5.2. Saran.....	59

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel .1.	Data Pelanggan PT.Telkom Drive V Surabaya.....	5
Tabel 4.1.	Perkembangan SDM PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur	40
Tabel 4.2.	Hasil Perspektif Keuangan PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur 2008-2010.....	41
Tabel 4.3.	Hasil Perspektif Pelanggan PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur 2008-2010.....	42
Tabel 4.4.	Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	45
Tabel 4.5.	Perbedaan Target dan Realisasi Kinerja Keuangan.....	46
Tabel 4.6.	Perbedaan Kinerja Perspektif Pelanggan PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur 2008-2010 .....	48
Tabel 4.7.	Perbedaan Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur 2008-2010 .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Perspektif Pelanggan Inti .....	22
Gambar 2.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	23
Gambar 3.	Balance scorecard Sebagai sistem manajemen strategis.....	25



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pengukuran Kinerja BSC

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Semakin ketatnya persaingan pada saat ini, maka perusahaan dituntut untuk terus berusaha dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Setiap perusahaan perlu untuk mengembangkan kualitas dari usahanya agar dapat terus menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategi yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Pengambilan keputusan tersebut berhubungan dengan kinerja manajerial perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), memberi dorongan (actuating), pengawasan (controlling)

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak (sustainable) di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien.

Salah satu perusahaan yang didalam menjalankan usahanya banyak menggunakan teknologi adalah PT.TELKOM. PT.TELKOM. adalah perusahaan yang bergerak di bidang operator telekomunikasi di Indonesia yang menyediakan berbagai rancangan teknologi canggih mulai dari layanan jaringan komunikasi yaitu jaringan telepon atau seluler maupun jaraingan internet.Hal itu membuktikan teknologi tidak pernah lepas dari PT.TELKOM, karena didunia saat ini teknologi menjadi alat saing yang harus ada untuk saling mendapatkan kepercayaan dari konsumen-konsumen ataupun masyarakat di Indonesia.

PT.TELKOM Surabaya Timur adalah perusahaan milik BUMN yang semakin berkembang, setiap perusahaan tidak pernah terhindar dari yang namanya pencapaian hasil kerja, hasil kerja inilah yang memberikan suatu penilaian apakah suatu perusahaan itu mendapatkan keuntungan atau tidak. Pencapaian hasil kerja yang ditragetkan merupakan suatu keberhasilan dalam perusahaannya, maka dari itu PT.TELKOM Surabaya Timur selalu menerapkan metode-metode penilaian kinerja seseorang itu diperlukan supaya setiap hasil kerja seseorang mencapai target, Metode penilaian kinerja yang dipakai oleh PT.TELKOM itu sendiri adalah dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (Kartu Berimbang).

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu kemampuan finansial, pelanggan (customers), proses bisnis internal (internal business process), serta pembelajaran dan

pertumbuhan (learning and growth) (Kaplan dan Norton 1996). Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan keuangan yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Pada saat ini PT. Telkom Surabaya Timur menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard, dimana terdapat empat perspektif yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek Inovasi dan pembelajaran. Dimana keempat perspektif tersebut memiliki strategic objective yang saling berhubungan dan membentuk hubungan sebab-akibat (strategy map). Namun strategi perusahaan yang telah terbangun dengan baik tersebut tidak sampai pada tingkat unit.

Hal ini menyebabkan strategi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik karena pelaksana dari strategi perusahaan adalah unit-unit yang dimiliki perusahaan tersebut. Selain itu, permasalahan yang terdapat pada PT.TELKOM Surabaya Timur adalah kurang mendalamnya penelusuran untuk menyelesaikan masalah. Seperti pada masalah komplain pelanggan, sebenarnya komplain pelanggan ditangani oleh tiga unit yaitu unit Pelayanan, unit Pengolahan, dan unit Pemasaran. Namun apabila terjadi kesalahan penanganan maka pihak direktur akan menyalahkan unit Pelayanan. Oleh karena itu perlu adanya pembagian tanggung jawab atas strategi perusahaan.

Agar target kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik maka perlu adanya penurunan dan penyelarasan strategi perusahaan hingga tingkat unit perusahaan.

Permasalahan-permasalahan seperti itulah yang kurang di benahi oleh PT.Telkom Surabaya Timur seperti adanya ketidakberesan pada sistem dan prosedur kerja divisi Telkom, ternyata memang tidak perlu susah-susah untuk membuktikannya. Mengacu pada data saat itu, tingkat komplain pelanggan cukup tinggi. Contohnya, pelanggan yang mengajukan pemasangan jaringan telepon baru harus menunggu waktu yang lama hingga ditindaklanjuti adanya kesulitan ketika ingin mengetahui performa kerja para bawahannya.

”Sangatlah penting mengetahui kinerja bawahan di level bawah sekalipun, mengingat mereka bersentuhan langsung dengan pelanggan. Saya benar-benar kesulitan ketika ingin mengetahui keluhan yang masuk, dan juga kinerja mereka selama ini, katanya. Dalam hematnya, ketidakberesan sistem dan prosedur kerja ini lantaran ada ketidakberesan pada sistem teknologi informasi (TI) divisi ini. ?Pola yang berlaku masih sangat manual,? ujarnya mengenang. Sebagai contoh kesemrawutan sistem TI ini, database perusahaan tidak terkelola dalam satu sistem informasi yang terintegrasi”PT.Telkom Surabaya Timur,2011.

Berikut adalah gambaran mengenai kinerja PT.Telkom Surabaya Timur, yaitu

Tabel 1. Data Pelanggan PT.Telkom Surabaya Timur Tahun 2009-2010

Uraian	Realisasi Th 2010	RKAP 2010	% Real.20010 thd RKAP th.2010
Rumah tangga	72340	72957	99.15
Niaga	2191	2512	87.22
Sosial	3158	3533	89.39
Instansi Pemerintah	291	322	90.37
Industri	1016	487	209.03
Pelanggan Tarif khusus	1	1	100
Jumlah pelanggan	79.298	79.899	99,25

Sumber : PT.Telkom Drive V Surabaya

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang ada pada tahun 2010 mengalami kemerosotan yang drastis dapat dilihat bahwa pada tahun 2010 jumlah pelanggan 79.298 mencapai kisaran 99 ribu pelanggan yang terpenuhi.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa kinerja yang di tunjukkan perusahaan dirasa sangat kurang optimal, hal ini haruslah menjadi kajian ulang bagi perusahaan sebab dengan makin ketatnya teknologi PT.Telkom Surabaya Timur haruslah menjadi kompetitor yang unggul sebab jika tidak maka perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan telekomunikasi lainnya.

Berdasarkan fenomena masalah di atas maka perusahaan hendaklah mengadakan evaluasi dalam meningkatkan kinerjanya, pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan pendekatan balanced scorecard yang memadukan pengukuran keuangan dan pengukuran non keuangan sangat cocok untuk mengukur kinerja lembaga atau organisasi sektor publik. Balanced scorecard terdiri empat

perspektif yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996: 44).

Dari uraian latar belakang masalah di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul "Kinerja Manajerial Pt.Telkom Surabaya Timur Di Ukur Melalui Perspektif Balance Scorecard".

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan atas pokok permasalahan yang terjadi diatas maka masalah yang dapat dirumuskan adalah:

- Bagaimana kinerja PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur yang diukur melalui perspektif balanced scorecard?

## 1.3.Tujuan Penelitian

- Untuk mengukur kinerja PT.Telkom Kandatel Surabaya Timur diukur melalui perspektif balanced scorecard

## 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

### 1. Bagi Praktisi

Pihak manajemen PT.Telkom Surabaya Timur, guna memberikan wawasan bahwa kinerja perusahaan mampu memberikan nilai tambah dalam pengembangan efisiensi pelayanan dan pengurangan waktu.

2. Bagi akademisi

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah wacana keilmuan dibidang akuntansi manajemen khususnya tentang kinerjanya.

3. Bagi peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi apabila melakukan penelitian yang sejenis.